

Emma Mäenpää

PEREHDYTYSSUUNNITELMAN LAATIMINEN; CASE HALONEN
PORI

Kansainvälisen Kaupan koulutusohjelma
2020

PEREHDYTYSSUUNNITELMAN LAATIMINEN; CASE HALONEN PORI

Mäenpää, Emma
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Kansainvälisen Kaupan koulutusohjelma
Toukokuu 2020
Sivumäärä: 48
Liitteitä: 3

Asiasanat: perehdyttäminen, henkilöstöhallinto, henkilöstökoulutus

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli tutkia perehdyttämistä ja perehdyttämisen nykytilannetta kohdeorganisaatiossa, ja niiden pohjalta luoda uusi perehdytyssuunnitelma työntekijän näkökulmasta. Kohdeorganisaationa toimi Halonen Pori, jonka toimeksiantona opinnäytetyö toteutettiin.

Opinnäytetyön tutkimukset toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena ja laadullisia tutkimusmenetelmiä käyttäen. Tutkimuksessa käytettiin myös laajaa teoriapohjaa, joka koostui kirjallisuus- ja verkkolähteistä. Tutkimusmenetelminä käytettiin kyselylomaketta ja puolistrukturoitua teemahaastattelua. Kyselylomake jaettiin jokaiselle kahdelletoista työntekijälle, ja teemahaastattelussa haastateltiin kaksi henkilöä Porin Halosen myymälästä, myymäläpäällikkö ja miestenosastonhoitaja.

Opinnäytetyön tutkimusten perusteella laadittiin Haloselle uusi perehdytyssuunnitelma, joka on kohdennettu yksinomaan Porin myymälään, jossa se tulee mahdollisesti käyttöön yhtenä perehdytyksen työkaluna. Suunnitelma on laadittu niin, että siihen on mahdollista tehdä muutoksia, jos se halutaan ottaa käyttöön koko ketjussa. Perehdytyssuunnitelma on viety yksityiskohtaisemmaksi kuin tämänhetkinen olemassa oleva. Opinnäytetyön suunnitelmassa on hyödynnetty nykyistä perehdytyssuunnitelmaa. Yleisen perehdytyssuunnitelman lisäksi, tehtiin miestenosastolle oma suunnitelma, koska haluttiin viedä perehdytystä osastokohtaisemmaksi. Miestenosasto valittiin tähän koska se on koettu haastavana osastona ja sitä voidaan myös hyödyntää nykyisten työntekijöiden perehdyttämisessä miestenosastolle. Valmiina työnä on kaksi perehdytyssuunnitelmaa Porin Haloselle.

ORIENTATION PLAN; CASE HALONEN PORI

Mäenpää, Emma

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in International Trade

May 2020

Number of pages: 48

Appendices: 3

Keywords: work orientation, human resource management, personnel training

The purpose of this thesis was to study work orientation and the current situation of work orientation in the case company and create a new orientation plan by employee's perspective. The case company was Halonen Pori and Halonen commissioned the thesis.

The studies of the thesis were executed by qualitative study and qualitative study methods. In the thesis was used extensive theoretical base that consist of literature and online sources. Study methods that were used were questionnaire and half structured theme interview. The questionnaire was handed for twelve employees and two employees from Halonen Pori were chosen to the theme interview, the store manager and men's department keeper.

The new orientation plan for Halonen Pori was created based on the studies. It will become one of the orientation tools in the future. It was created specific for Halonen Pori, but it is adjustable if Halonen wants to use it in their others stores. Creating the orientation plan was used the current plan but it is more detailed than the current one. In addition of the orientation plan was created one for the men's department because Halonen wanted one department base orientation plan. Men's department was chosen for this because it was experienced challenging and it could be used in the current employee's orientation. Finished thesis includes two orientation plans for Halonen Pori.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TOIMEKSIANTAJA	8
2.1	Halonen Pori Oy	8
3	TOIMINTASUUNNITELMA	10
3.1	Työn tarkoitus ja tavoitteet	10
3.2	Tutkimusongelma	10
3.3	Teoreettinen viitekehys.....	11
4	HYVÄ PEREHDYTTÄMINEN	13
4.1	Perehdyttäminen	13
4.2	Lainsäädäntö	14
4.3	Perehdyttämisen hyödyt.....	14
4.4	Suunnitelmallinen perehdytys.....	16
4.4.1	Perehdytyksen seuranta	17
4.5	Onnistunut perehdytysprosessi	18
4.6	Organisaation muutokseen perehdyttäminen	20
5	ONGELMAT PEREHDYTTÄMISESSÄ	22
5.1	Organisaatio	22
5.2	Työntekijä	22
5.2.1	Organisaation vastuu	23
5.2.2	Työntekijän vastuu	24
6	TUTKIMUSMENETELMÄT.....	26
6.1	Kyselylomake	26
6.2	Teemahaastattelu.....	27
6.3	Havainnointi.....	28
6.4	Reliabiliteetti ja validiteetti.....	29
7	TUTKIMUSTEN TULOKSET	30
7.1	Kyselylomakkeet.....	30
7.2	Miestenosastonhoitajan teemahaastattelu	32
7.3	Myymäläpäällikön teemahaastattelu.....	33
7.4	Tulosten yhteenveto	35
8	PEREHDYTYSSUUNNITELMAN LAATIMINEN/ TUTKIMUSONGELMAAN VASTAAMINEN	37
9	PEREHDYTYSSUUNNITELMA	40
10	MIESTENOSASTO	43
11	POHDINTA.....	45
	LÄHTEET	47

LIIETTEET

1 JOHDANTO

Perehdyttäminen on aina ajankohtainen aihe, sillä työntekijät vaihtuvat jatkuvasti. Varsinkin kun tänä päivänä työelämä on murroksessa ja se on muuttunut koko ajan työntekijälähtöisemmäksi. Hyvistä osaajista käydään jopa kilpailua. Tämän takia yritysten on tärkeää panostaa työnantajakuvaansa, jotta he saavat palvelukseensa parhaimmat osaajat. Perehdytysprosessi onkin mitä mainioin tilaisuus saada hyvä työntekijä kiinnitettyä pitkäksi aikaa.

Kuitenkin useissa yrityksissä perehdyttäminen koetaan pakollisena pahana eikä siihen panosteta tarpeeksi, jonka takia työntekijä jää yksin tuntien, ettei ole tarpeeksi pätevä työssään. Valitettavan usein ajatellaan, että työntekijä on pätevä vain, jos hän selviää vähällä perehdytyksellä. Tämän ajatellaan olevan säästöä yritykselle, vaikka tosiasias-
assa näin ei ole. Yrityksen johtoportaalle saattaa näyttää siltä, että työntekijä on oppinut hyvin ja pärjää työssä vain muutamia kysymyksiä kysymällä, vaikka todellisuus olisi toinen. Työntekijä saattaa kokea arvostuksen puutetta, eikä viihdy yrityksessä töissä miettien jo uutta työpaikkaa. Työntekijä ei sitoudu, joka taas aiheuttaa kovia kuluja yritykselle. Perehdyttämisen puute tai sen vaillinaisuus aiheuttaa oravanpyörän, jonka maksajaksi yritys kuitenkin joutuu. Tämän vuoksi perehdyttämiseen panostaminen, sen tärkeyden tiedostaminen ja tunnustaminen on äärimmäisen tärkeää.

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli laatia toimeksiantajalle Halonen Pori Oy:lle perehdytysuunnitelma. Perehdytysuunnitelman suunnittelussa ja tutkimisessa käytettiin laajaa teoriapohjaa, jolla pyritään pohjustamaan, minkälaista on hyvä perehdyttäminen ja mitä ongelmia sen puute tai vaillinaisuus aiheuttaa. Tutkimusmenetelminä käytettiin laadullisen tutkimuksen tutkimusmetodeja, teemahaastattelua ja kyselylomaketta sekä havaintoja. Tutkimusmenetelmät antavat hyvän kuvan perehdyttämisen nykytilanteesta kohdeorganisaatiossa ja ne antavat vinkkejä siihen minkälaiselta perehdytysuunnitelma tulevaisuudessa näyttäisi.

Kyselylomakkeet valikoituivat tutkimusmenetelmäksi, koska haluttiin kuulla kaikkien työntekijöiden mielipiteitä, havaintoja ja heidän suhdettansa perehdyttämiseen. Haastattelujen tarkoitus oli saada erikseen vielä tarkempi kuva perehdyttämisestä esimiehen

ja alaisen näkökulmasta. Esimies, joka valittiin haastatteluun, on Porin toimipisteen myymäläpäällikkö. Alainen, jota haastateltiin, on Porin miesten osastonhoitaja, joka toimii sekä alaisen että esimiehen asemassa. Haastatteluun hän vastasi kuitenkin alaisen näkökulmasta.

Teorian ja empiiristen metodien avulla laadittiin perehdyttämissuunnitelma kohdeorganisaatiolle. Suunnitelma on suunnattu yleisesti koko myymälälle. Sen lisäksi laadittiin perehdytys suunnitelman jatkoksi miesten osastolle osastokohtainen suunnitelma. Tätä voidaan käyttää myös nykyisten työntekijöiden perehdyttämiseen, ja sen avulla voidaan luoda jokaiselle osastolle oma suunnitelma.

2 TOIMEKSIANTAJA

2.1 Halonen Pori Oy

Halonen Pori Oy avattiin marraskuussa 2014 Puuvillan Kauppakeskukseen. Porin toimipisteessä työskentelee tällä hetkellä (2020) 13 työntekijää. Yhteensä Halosella on ympäri Suomea 23 liikettä, joista Halonen Pori Oy on oma osakeyhtiönsä. Halonen toimii myös verkkokauppana, jonka toimitus ulottuu kaikkialle Suomeen. (Halonen www-sivut 2020.)

Veljekset Halonen Oy on suomalainen muotialan yritys, joka on perustettu vuonna 1932. Veljekset Halonen Oy:n perustaja oli Kalle Halonen yhdessä veljensä Johannes Halosen kanssa. Kalle Halonen toimi yrityksen toimitusjohtajana pitkään. Ensimmäinen liike perustettiin Enson kauppalaan Venäjälle luovutetulle alueelle. Ensimmäinen myymälä nykyisen Suomen alueelle perustettiin Kotkaan. (Halonen www-sivut 2020.)

Nykyään yritys tunnetaan paremmin nimellä Halonen Oy. Halosen pääkonttori sijaitsee Helsingissä ja toimitusjohtajana toimii Pekka Halonen. Halosella on ollut sisaryhtiö Carlson Oy vuodesta 1964 asti ja se toimii tavaratalona ja verkkokauppana. Heillä on valikoimassaan muodin lisäksi kodin elektroniikkaa ja kosmetiikkaa. Carlsonilla on tällä hetkellä kahdeksan myymälää. Halonen ja Carlson työllistävät nykypäivänä yhdessä noin 900 henkilöä. (Carlson www-sivut 2020.)

Perehdyttäminen on ollut Porin Halosella keskustelun aiheena jo pitkään. Perehdyttämiseen ei ole tähän asti ollut selkeää suunnitelmaa, jonka takia on mietitty sellaisen luomista. Kaikki Halosen myymälät ovat omia osakeyhtiöitään ja näin ollen jokaiselle myymälälle on muodostunut omat toimintatapansa. Perehdytysuunnitelman tekeminen aloitetaan Porin myymälästä, mutta suunnitelman ollessa toimiva voidaan sitä ehdottaa käyttöön koko ketjuun.

Kun aloitin tätä opinnäytetyötä, selvisi, että kesällä 2019 Haloselle on luotu yhteinen perehdytysuunnitelma. Tätä ei olla vielä Porin myymälässä päästy kokeilemaan

käytännössä, koska uusia työntekijöitä ei ole aloittanut kesän 2019 jälkeen. Halosen perehdytysuunnitelmaa on hyödynnetty tässä opinnäytetyössä. Tavoitteena täydentää sitä vieläkin tarkemmaksi työntekijän näkökulmasta.

3 TOIMINTASUUNNITELMA

3.1 Työn tarkoitus ja tavoitteet

Työn tarkoituksena on tutkia suunnitelmallista perehdyttämistä ja laatia Halonen Pori Oy:lle perehdytysuunnitelma. Suunnitelman tarkoitus on olla yleinen koko myymälälle ja luoda kaikille uusille työntekijöille yhteinen suunnitelma, jota muokataan tarpeiden mukaan. Tarkoitus ei ole keskittyä tuotteisiin, vaan suunnitelma kattaa käytännön asiat, jotta perehdyttäjä saa tuottaa perehdytyksen sisällön. Näin ollen perehdyttäminen on laadukkaampaa ja suhteen luominen uuteen työntekijään helpompaa. Sen lisäksi miestenosastolle tehdään yksityiskohtaisempi suunnitelma. Miestenosasto valikoitui tähän työhön siitä syystä, että sen on koettu olevan osastona haastava juhlapukeutumisen vuoksi. Suunnitelmaa voidaan myös hyödyntää jo nykyisten työntekijöiden perehdyttämiseen, sillä myyjät työskentelevät välillä eri osastoissa.

Tavoite on saada Porin Haloselle hyvä suunnitelma perehdytykseen soveltaen nykyistä perehdytysuunnitelmaa. Tavoitteena on saada perehdytys tasokkaaksi, työskentely tehokkaammaksi ja uusien työntekijöiden aloittaminen vaivattomammaksi. Tämä helpottaa myös nykyisten työntekijöiden työtä. Kaikille olisi selvää; kuka vastaanottaa uuden työntekijän? Kuka hoitaa alussa perehdyttämisen? Vaihtuuko perehdyttäjä josain kohtaa? Näiden asioiden ollessa kaikkien työntekijöiden tiedossa, kaikki pystyvät keskittymään omaan työhönsä, eikä uusi työntekijä jää missään kohtaan yksin. Tähän asti on menty niin, että jokainen perehdyttää vuorollansa, ja kun on kyse asiakaspalvelusta, ei välttämättä ehditä perehdyttämään koko aikaa. Tämän vuoksi uudelle työntekijälle tulee paljon odottelua. Tavoitteena on saada siirrettyä informaatio uudelle työntekijälle loogisesti. Sekava ja liika informaatio kerralla aiheuttaa kuormitusta, joka ei ole kenenkään etu.

3.2 Tutkimusongelma

Tutkimusongelmaa pohtiessa kävin läpi seuraavanlaisia asioita. Minkälaista on hyvä perehdyttäminen? Minkälaisia vaikutuksia hyvällä perehdyttämisellä on? Kuinka laajalle perehdyttämisen vaikutukset ulottuvat? Miksi on tärkeää panostaa

perehdyttämiseen? Perehdyttämistä tulee tarkastella työnantajan sekä työntekijän näkökulmasta. Mikä on organisaation vastuu perehdyttämisessä? Mitkä ovat työntekijän vastuulla? Moni ei välttämättä tiedä, mitkä asiat ovat kenenkin vastuulla. Minkälaisia ongelmia perehdyttämisen puute aiheuttaa? Aina ei olla tietoisia siitä, että kuinka pitkälle perehdyttämisen vaikutukset yltävät.

Kohdeorganisaation tutkimusongelmana on, minkälaista perehdyttäminen on kohdeorganisaatiossa tällä hetkellä. Miten sitä voidaan kehittää? Näihin etsitään vastaukset työn empiirisessä tutkimuksessa, jotta saadaan muodostettua paras mahdollinen perehdytysuunnitelma kohdeorganisaatiolle.

Tämän opinnäytetyön varsinainen tutkimusongelma; millaista on hyvä perehdyttäminen ja miten sen perusteella laaditaan perehdytysuunnitelma?

3.3 Teoreettinen viitekehys



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys. (Itse laadittu 2020.)

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys on kuvion 1 mukainen. Työ alkaa kohdeorganisaation määrittelyllä ja esittelyllä antaen osviittaa siitä, minkälainen työ on kyseessä. Sen jälkeen on määritelty opinnäytetyön toimintasuunnitelma. Minkälaiset tavoitteet työllä on ja mikä on sen tarkoitus? Samassa esitellään myös opinnäytetyön tutkimusongelma, johon on tarkoitus etsiä vastaukset.

Seuraavaksi alkaa teoreettinen osuus, joissa etsitään vastauksia tutkimuskysymyksiin, jotka edellä ovat mainittu. Teoria pohjustaa myös ajatusta siitä, mitä perehdyttäminen on käsitteenä.

Teorian jälkeen alkaa opinnäytetyön empiirinen osuus. Tutkimusmenetelmät ovat määriteltäviä, ja ne ovat teemahaastattelu ja kyselylomake. Tutkimusmenetelminä käytetään myös omia havaintoja oman työhistorian puolesta kohdeorganisaatiossa. Omat havainnot ovat vahvasti koko ajan työssä läsnä. Toteutuksen jälkeen analysoidaan tutkimusten tulokset, jonka jälkeen tehdään perehdytysuunnitelma teorian ja empiiristen tutkimusten pohjalta. Valmiina työnä on käytäntöpainotteinen perehdytysuunnitelma kohdeorganisaatioon sekä sen jatkoksi miestenosaastolle spesifioitu versio, joka kattaa työskentelyn miestenosaastolla.

4 HYVÄ PEREHDYTTÄMINEN

4.1 Perehdyttäminen

Perehdyttäminen ei ole vain yrityksen kiva ele uudelle työntekijälle, vaan sillä on mitattavat vaikutukset suoraan yrityksen tulokseen (Dr. Brown 2019). Perehdyttämisellä tarkoitetaan uuden työntekijän sopeuttamista ja opettamista uuteen työyhteisöön ja työtapoihin. Perehdytys on uuden tiedon oppimista ja omaksumista. Sillä varmistetaan, että työntekijä oppii työskentelemään tehokkaasti organisaatiossa yhdessä muiden työntekijöiden kanssa. Perehdytyksen tulisi aina olla kaikkia työntekijöitä kohtaan oikeudenmukainen ja tasalaatuinen. (Eklund 2018, 25.)

Perehdytysprosessi on yksi tärkeimmistä johtamisen välineistä. Perehdyttäjällä on iso rooli siinä, minkälaiseksi uuden työntekijän mielikuva omasta työstään ja toimintatavoista muodostuu sekä siitä miten uusi työntekijä alkaa toimimaan organisaatiossa kohti tavoitteita. Perehdytyksen tarkoitus on mahdollistaa uuden työntekijän jatkuva kehittyminen. (Eklund 2018, 27.)

Perehdyttäminen on aina yksilö- ja organisaatiokohtaista. Jokainen perehdyttäjä ja perehdytettävä on erilainen. Oppiminen ja opettaminen on erilaista jokaisen kohdalla. Joku oppii, kun tekee jonkin asian kerran ja joltain se vie kymmenen kertaa. Myös perehdyttäjän toimintatavat ovat aina yksilökohtaisia. Tämän takia jokaisella yrityksellä tulisi olla organisaatiokohtainen perehdytys suunnitelma, jotta kaikki asiat, jotka uuden työntekijän tulee tietää, tulee varmasti käytyä läpi. Kuitenkin mahdollistaen perehdyttäjälle vapaat kädet perehdyttämisen suhteen. (Eklund 2018, 27-28.)

Uuden työntekijän palkkaaminen vie yritykseltä paljon aikaa ja resursseja jo ennen kuin työntekijä aloittaa työnsä. Tietenkin yritys toivoo jo siinä vaiheessa, että rekrytoinnissa on onnistuttu ja olisi onnistuttu palkkaamaan omalle yritykselle hyvä osaaja. (Eklund 2018, 31-32.)

Hyvän rekrytoinnin saa kumottua huonolla perehdyttämisellä. Työntekijässä voi olla paljon potentiaalia, mutta perehdytyksen epäonnistuessa tai sen jäädessä vaillinaiseksi

potentiaalilla ei välttämättä ole väliä. Työntekijä ei koe itseään tervetulleeksi, kyllästyy, menettää motivaationsa ja lähtee. Näin ollen organisaatio kärsii huomattavan rahallisen tappion. Kaikki käytetty aika ja työvoima uuteen työntekijään valuu hukkaan ja prosessi on aloitettava alusta. Toisin sanoen yrityksen investointi on epäonnistunut. (Eklund 2018, 34.)

4.2 Lainsäädäntö

Työturvallisuuslaissa on määritelty, että työntekijä tulee perehdyttää riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävän muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista. (Työturvallisuuslaki 2002/738, 2 luku 14 §.)

Työntekijälle tulee antaa opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi. (Työturvallisuuslaki 2 luku 14 §.)

Työntekijälle tulee antaa opetusta ja ohjausta säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta ja hänelle annettua opetusta ja ohjausta tulee täydentää tarvittaessa. (Työturvallisuuslaki 2 luku 14 §.)

Työsopimuslaki määrää, että työnantajan on huolehdittava, että työntekijä voi suorittaa työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi. (Työsopimuslaki 2001/55, luku 2 1§.)

4.3 Perehdyttämisen hyödyt

Perehdyttäminen auttaa työntekijää luomaan myönteisen asennoitumisen työhön ja henkilöstöön sekä yritykseen. Perehdyttäminen auttaa työntekijää myös tulemaan

aktiiviseksi ja itsenäiseksi omassa työssään, joka taas auttaa työntekijää kehittymissä. Perehdyttäminen auttaa työntekijää saamaan tiedolliset ja taidolliset valmiudet sekä työterveys- ja työturvallisuus edistyy. (Rauramo & Antola & Krans-Bredenberg & Luukkanen & Tolvanen, 7.)

Perehdyttämisen yksi tärkeimmistä tavoitteista on saada työntekijät sitoutumaan. Varsinkin nykypäivänä, kun kilpailu on työmarkkinoilla kovaa, ja työpaikkoihin ei suhtauduta enää elinikäisinä suhteina, vaan ollaan lojaaleja itselle. Tämä luo yrityksille paineita kiinnittää hyvät osaajat. Kilpailu yritysten välillä on yhtä kovaa osaajista kuin asiakkaista. Hyvänkin työnantajan on tehtävä töitä, mikäli haluaa kiinnittää hyvän osaajan juuri omaan yritykseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 23.) Kuitenkin parhaiten työntekijä sitoutuu yritykseen, kun hän kokee organisaation arvot ja tavoitteet itselleen läheisiksi (Kjelin & Kuusisto 2003, 27).

Laadukas perehdyttäminen luo yritykselle valtavan kilpailuedun. Perehdyttäminen auttaa ehkäisemään virheiden tekemistä. Huonosti perehdytetty henkilö heikentää prosessin sujuvuutta. Perehdyttäminen viestittää myös muille työntekijöille, kuinka yritys kohtelee työntekijöitään (Kjelin & Kuusisto 2003, 24). Puutteellinen perehdyttäminen aiheuttaa yritykselle reklamaatioita huonosti perehdytetyn työntekijän toimesta. Reklamaatiot ovat yhteydessä kustannuksiin sekä pahimmillaan asiakkaiden menettämiseen sekä yrityksen maine on vaarassa. Negatiiviset tapahtumat ja laatuvirheet kulkeutuvat helpommin asiakkaista toisille. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20-21.)

Taloudelliset perusteet suunnitelmalliseen perehdyttämiseen ovat yleensä ne, jotka viimeistään saavat organisaation miettimään perehdyttämiseen panostamista. Se on lähes aina konkreettisin peruste ja se koskee jokaista organisaatiota. Lisäksi sillä on merkittäviä vaikutuksia työhyvinvointiin ja viihtyvyyteen, jotka ovat taas yhteydessä työhön sitoutumiseen. (Eklund 2018, 31.)

Uusi työntekijä tuo myös omat etunsa yritykselle. Työntekijä tuo tuoreen näkökulman asioihin. Hän näkee asioita eri näkökulmasta kuin vanhemmat työntekijät, jotka ovat jo syvällä yrityksen toimintatavoissa. Parhaimmillaan yritys voi hyötyä tästä valtavasti. Esimerkiksi uuden työntekijän on helppo huomata toimintaa haittaavat toimintatavat. Tämän takia perehdytys suunnitelmaan olisi järkevää sisältää myös palaute

työntekijältä. Vuorovaikutus kannattaa pitää koko ajan avoimena uuden työntekijän kanssa, sillä noin kolmen kuukauden kuluttua uusi työntekijä on jo sisällä organisaatiossa, jolloin on jo liian myöhästä hyödyntää tuoretta näkökulmaa toimintatapoihin. (Eklund 2018, 38-39.)

4.4 Suunnitelmallinen perehdytys

Perehdytysprosessi on yksi johtamisen muodoista, joten sen tulisi olla kunnossa ja hyvin mietittynä. Jokaisen organisaation tulisi miettiä tarkkaan, mitkä ovat perehdytyksen tavoitteet? Mitä sillä halutaan saavuttaa? Miten se saataisiin toteutettua niin, että se tukisi organisaation strategiaa? Miksi siihen tulisi käyttää resursseja sekä mikä on sopiva määrä? Esimerkiksi onko perehdyttämisen tavoitteet pitkäaikaisia? Ollaanko kouluttamassa työntekijää monen vuoden sitoumuksella organisaatioon vaiko vain tuottavuuden kasvuun keskittyvää määräaikaista työntekijää, kuten esimerkiksi kesätyöntekijät. Perehdytysuunnitelmalle on hyvä asettaa tavoitteita tukemaan ja seuraamaan sen kulkua. Perehdyttämisen seuranta on tärkeää sekä työntekijän että työnantajan kannalta. Suunnitelmallinen perehdyttäminen mahdollistaa laadun ja tasapuolisuuden. Siten annetaan kaikille työntekijöille samanlainen mahdollisuus onnistua työssään. (Eklund 2018, 29-31.)

Suunnitelmallisessa perehdytyksessä on otettava huomioon jokainen ihmisenä. Ihmiselle on aina jännittävää tulla uuteen työpaikkaan. Osa ihmisistä jännittää paljonkin uuden työn aloittamista. Se koetaan lähes aina stressaavana. Ensimmäiset viikot kulltavat nopeasti ihmistä, kun uutta tietoa tulee koko ajan lisää ja aivojen kapasiteetti ei pysty käsittelemään kaikkea informaatiota samaan tahtiin. Tämän takia tulisi ottaa huomioon, ettei työntekijän stressitaso nouse liian korkeaksi. Mietitään mitkä asiat ovat sellaisia, jotka pitää käydä läpi ensimmäisellä viikolla. Esimerkiksi ei kannata käyttää aikaa sellaiseen, joka ei tule koskemaan kyseistä henkilöä ensimmäiseen kuukauteen tai puoleen vuoteen. Tämän lisäksi on merkittävää kiinnittää huomiota riittäviin taukoihin ja palautumiseen. Rauhallinen tahti on kaikista tehokkain, kun tähdätään pitkän aikavälin tavoitteisiin. (Eklund 2018, 47.)

Kesätyöntekijöiden hyvä perehdyttäminen on kuitenkin yhtä tärkeää kuin koko-aikaisen, koska yleensä kesätyöntekijät otetaan paikkaamaan kesälomien ajaksi. Tämän takia perehdyttämisen tulisi olla laadukasta, jotta kesätyöntekijöistä saadaan haluttu työteho irti. Kesätyöntekijät pääsevät paremmin kiinni työtahtiin, kun perehdytys on kunnossa. He eivät silloin tee niin paljon virheitä. He viihtyvät paremmin ja mahdollisesti haluavat tulla seuraavanakin kesänä, jolloin taas perehdyttämisen ei tarvitse olla niin laajaa. Eli vaihtuvuus vähenee. Yrityskuvakin pysyy myönteisenä. Kesätyöntekijät ovatkin hyvää mainosta yritykselle koska heidän työsuhteensa ovat yleensä määräaikaisia ja niiden vaihtuvuus on suurempi. (Onnistu yrittäjänä [www-sivut 2020](http://www.sivut2020.fi).)

Perehdytysprosessin aikana voidaan kysellä työntekijälle parhaita tapoja oppia sekä hänen mielenkiinnonkohteitansa. Työntekijälle on hyvä tehdä selväksi kysymysten kysymisen tärkeys ja vapaus. Kysymykset ovat oleellisia perehdytysprosessissa. Kysymällä kysymyksiä uusi työntekijä pystyy syventämään omaa ajatteluaan. Kuuluisat ”tyhmät kysymykset” ovat yleensä niitä, jotka avaavat kokonaiskuvaa parhaiten. Pienetkin aukot saattavat estää työntekijää hahmottamasta kokonaiskuvaa. (Eklund 2018, 55.)

Rekrytoinnin jälkeen, ennen kuin työntekijä aloittaa organisaatiossa, voidaan käyttää esiperehdyttämistä. Esiperehdyttämisellä tarkoitetaan sitä, että jaetaan informaatiota ennen työn aloittamista. Informaatio on sellaista, jota työntekijä tarvitsee työssään ja hyötyy siitä jo ennen työn aloittamista tai ensimmäisenä päivänä. Tämä muun muassa vähentää ensimmäisen työpäivän painetta jo huomattavasti. Se tasoittaa aloittamisen painetta ja vähentää informaation paljoutta ensimmäisestä päivästä. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi, yhteystiedot, esimiehet, työajat, työtehtävät, vastualueet, avaimet ja kulkuluvat. (Sopanen 2019.)

4.4.1 Perehdytyksen seuranta

Suunnitelmalliseen perehdytykseen kuuluu seuranta. Seuranta on tärkeä osa perehdytysprosessia, joka useimmiten unohtuu. Seurannan tarkoitus on varmistaa työntekijän kehitys ja tavoitteisiin pääseminen tai niiden suuntaan eteneminen. Seurannalla

perehdyttäjä saa osviittaa siitä, missä työntekijä tarvitsee ohjausta tai tukea. (Eklund 2018, 119.)

Perehdyttämisen seuranta vaatii aina suunnitelman. Seurannan kannalta kannattavampaa on laatia perehdytykselle pienempiä tavoitteita pidemmälle ajanjaksolle, koska silloin niihin pääseminen sujuu helpommin. Työntekijän motivaatio pysyy korkealla ja seuraaviinkin tavoitteisiin päästään helpommin. Lyhyen ajan tavoitteet auttavat uutta työntekijää ymmärtämään kokonaisuutta paremmin. Kaikki tavoitteet tulisi miettiä jokaiselle työntekijälle yksilöllisesti ottaen huomioon juuri kyseisen ihmisen mielenkiinnonkohteet ja osaamisalueet. (Eklund 2018, 119-120.)

4.5 Onnistunut perehdytysprosessi

Onnistunut perehdytysprosessi on mietitty tarkkaan omaan organisaatioon sopivaksi ja räätälöity juuri kyseiseen työhön. Perehdytysuunnitelman tulisi pystyä perustelemaan, miksi ja miten sitä noudatetaan.



Kuva 1. Perehdytyksen suunnittelussa huomioon otettavat näkökulmat (Eklund 2018, 76).

Kuva 6 havainnollistaa perehdytyksen avainkohtia. *Kuka* viittaa perehdyttämisen vastuuhenkilöön. Kuka on vastuussa perehdytyksen toteutuksesta ja keneen työntekijä voi tukeutua prosessin aikana? Tämän tulisi olla uudelle työntekijälle selkeästi ilmoitettu, koska se helpottaa työntekijää kysymään kysymyksiä. Kysymisen kynnyks madaltuu, kun koetaan, että on annettu lupa kysyä. Vastuuhenkilönä voi toimia esimies, HR:n eli henkilöstöalan edustaja, kollega tai joku muu, joka on haluttu kyseiseen hommaan nimetä. Esimiehen vastuulla on perehdytyksen kokonaisuus ja tukihenkilön

nimeäminen. Esimiehen tulee ottaa huomioon myös resurssit ja järjestää perehdytystukihenkilölle riittävä aika tehtävänsä suorittamiseen. Esimerkiksi työvuoroihin merkattu aika. (Eklund 2018, 76.)

Kuvan 6 kohta *mitä* havainnollistaa perehdytyksen tehtävää, organisaation toimintatapoja ja sääntöjä. Mihin työhön ollaan uutta työntekijää perehdyttämässä? Mitkä ovat työntekijän vastuualueet? Minkälaisia järjestelmiä ja laitteita työntekijä tulee käyttämään? (Eklund 2018, 77.)

Milloin havainnollistaa perehdyttämisen ajankohtaa. Milloin perehdytys tapahtuu? Missä järjestyksessä kaikki toteutetaan? Kuinka kauan perehdytysjakso kestää kokonaisuudessaan? Kuinka paljon siihen käytetään resursseja? Aikataulun ei kuitenkaan tarvitse olla kovinkaan yksityiskohtainen koska asiat saattavat muuttua prosessin edetessä. Tärkeintä aikatauluttamisessa on punaisen langan säilyttämien. Alustava aikatauluttaminen helpottaa sekä perehdyttäjän että työntekijän hahmottamista siitä minkälainen prosessista halutaan. (Eklund 2018, 78.)

Miten havainnollistaa perehdytyksen toteuttamista käytännössä. Erilaisia tapoja on monia. Mitä keinoja käytetään? Keskusteluja esimiehen, kollegoiden tai perehdyttäjän kanssa on yksi yleisimmistä perehdytyksen muodoista. Tehokkaita ovat myös koulutustilaisuudet ja käytännön tekeminen. Mahdollisuuksien mukaan yritykset voivat käyttää myös verkkokursseja, videoita ja pelejä. Perehdytykseen kuuluu myös ryhmätyöt ja itsenäinen opiskelu. Keinoja on paljon mutta tehokkain määräytyy aina tietyille ihmistyyppille erikseen. Rekrytointiprosessissa haastatteluissa ja ryhmähaastatteluissa voidaan saada paljon tietoa ihmisen persoonasta, kunhan sitä tietoa osataan vain etsiä. (Eklund 2018, 78.)

Kenelle havainnollistaa perehdytyksen kohdetta, joka on uusi työntekijä. Ennen prosessin aloittamista mietitään mitkä ovat uuden työntekijän yksilölliset ominaisuudet, osaaminen ja ihmistyyppi. Miten ne voidaan huomioida perehdytyksessä? (Eklund 2018, 79.)

Perehdyttämisen yksilöllistämiseen voidaan käyttää persoonallisuustestejä. Esimerkiksi yksi tunnetuimmista ja monessa yrityksessä jo käytössäkin oleva Thomas-

analyysi. Thomas-analyysi auttaa perehdyttämisen suunnitelman luomisessa ja sen henkilökohtaistamisessa. Analyysi antaa hyvinkin laajan kuvan persoonasta ja täten auttaa työnantajaa laajemmin hahmottamaan minkälainen ihminen on tulossa töihin. Minkälainen on hänen työminänsä ja miten hän reagoi muutoksiin tai paineeseen? Tämä auttaa myös työntekijää hahmottamaan omia toimintatapojaan. Analyysia voidaan myös hyödyntää jo rekrytoinnissa. (Thomas www-sivut 2019.)

ONNISTUMISEN EDELLYTYS	ONNISTUMISEN EDELLYTYS	
Selkeät perehdytyksen tavoitteet	Kokemus työn merkityksellisyydestä	
Selkeät työntekijäkohtaiset tavoitteet	Mahdollisuus tiimiytymiseen	
Käytännön työtä tukeva perehdytysuunnitelma	Mahdollisuus verkostojen kasvattamiseen	
Johdon sitoutuminen	Toimivat työvälineet ja järjestelmät	
Riittävät perehdytysresurssit	Työrauha	
Perehdyttäjien taidot	Riittävä molemminpuolinen palaute	
Riittävästi aikaa työn omaksumiseen	Riittävä informaation saanti	
Riittävästi haasteita	Toimiva perehdytyksen seuranta	
Toimiva vuorovaikutus esimiehen kanssa	Jatkuva perehdytyksen kehittäminen	

Kuva 2. Perehdytyksen onnistumisen edellytysten tunnistaminen auttaa perehdytyksen kehittämisessä (Eklund 2018, 191).

Kuva 2 havainnollistaa asioita, jotka ovat edellytyksiä perehdyttämisen onnistumiseksi. Kaikki kohdat eivät ole välttämättömiä onnistumisen kokemiseen. Tärkeimmiksi asioiksi nousevat yleensä johdon sitoutuminen eli ymmärretään perehdyttämisen tärkeys ja luodaan sille riittävät resurssit. Vuorovaikutus esimiehen ja työntekijän välillä. Riittävä informaatio. Riittävä aika oppia ja omaksua. Toimivat työvälineet ja järjestelmät. Palautekeskustelut molemmin puolin. (Eklund 2018, 191.)

4.6 Organisaation muutoksiin perehdyttäminen

Perehdyttäminen ei suinkaan koske vain uutta työntekijää. Perehdyttäminen kestää läpi työsuhteen. Jatkuvan perehdyttämisen tärkeys korostuu tilanteissa, joissa työn vaatimukset, työn tekotapa tai yhteistyökumppanit muuttuvat. Tällöin työntekijä

tarvitsee uudelleen perehdyttämistä. Säännölliset koulutukset ovat myös työntekijän perehdyttämistä. (Kaartinen & Roiha 2011, 14.)

Perehdyttäminen ei siis lopu uuden työntekijän perehdyttämiseen, jos liikeidea muuttuu, tehdään muutoksia organisaatiossa tai omistajat vaihtuvat tarvitaan perehdyttämistä. Liikeidean muuttuessa koko henkilökunta tulee perehdyttää muutoksiin. Muutokset voivat olla vieläkin hankalampia vanhoille työntekijöille ja voi aiheuttaa työntekijöissä muutosvastarintaa. Vanhan työntekijän voi olla hankalaa muuttaa tapojaan, joita on toteuttanut vuosia, kun paikka on kuitenkin sama. Muutokset voivat aiheuttaa jopa pelkoa. Tämän takia perehdyttämisen tulee olla huolellista ja laadukasta. (Kangas & Hämäläinen 2007, 3-4.) Kaikki sujuu parhaiten, kun työyhteisön kulttuuriin kuuluu tukeminen muutoksissa (Kaartinen & Roiha 2011, 14).

5 ONGELMAT PEREHDYTTÄMISESSÄ

5.1 Organisaatio

Uuden työntekijän palkkaaminen aiheuttaa yrityksen tehokkuuteen ja tuottavuuteen aina pienen notkahduksen, joka vie resursseja ja aikaa. Suunnitelmallisella perehdyttämisellä saadaan notkahduksen kesto mahdollisimman lyhyeksi ja pieneksi. Perehdytyksen epäonnistuessa voi tilanne johtaa jopa jatkuvaan tehokkuuden ja tuottavuuden laskuun. Lopulta voidaan päätyä työntekijän irtisanomiseen tai irtisanoutumiseen. (Eklund 2018, 33.)

Kulut rekrytoinnin menettämisestä voivat nousta todella suuriksi. Kun puhutaan epäonnistuneesta työpaikkakokemuksesta ja perehdytyksen epäonnistumisesta voidaan saman tien puhua jo kymppitonnin lovesta budjettiin. Jonka lisäksi voidaan puhua suurestakin vahingosta yrityksen työnantajakuvalle. Negatiivinen sana leviää aina nopeammin kuin positiivinen. Pahimmillaan tämä voi johtaa yrityksessä työvoimapulaan, koska jokainen työntekijä on mainosta yritykselle niin hyvässä kuin pahassa. (Sopanen 2019.)

5.2 Työntekijä

Ensimmäinen kuukausi on kriittinen työntekijän kannalta, koska siinä ajassa hän tekee päätöksen jääkö yritykseen töihin. Jossain tapauksissa perehdytyksen ajatellaan kestävän viikon ja sen jälkeen kaikki jää työntekijän vastuulle, josta työntekijä luo paineita itselleen. Pahimmassa tapauksessa työntekijä kokee epäonnistuvansa ja ajattelee sen olevan hänen omasta osaamisestaan kiinni. Tämä taas johtaa irtisanoutumiseen ja pahimmillaan tekee kovan kolhun ihmisen itsetuntoon, joka taas vaikuttaa seuraaviin työpaikkoihin haettaessa negatiivisesti. (Sopanen 2019.)

Perehdyttämisen ollessa huonoa työntekijä ei viihdy työssään ja voi kokea olevansa epäpätevä vaikkakin perehdyttämisen onnistuessa olisi ollut hyvinkin pätevä mutta yritys ei ole antanut siihen kunnollista mahdollisuutta. Työntekijän lähtö tarkoittaa

yrityksen investoinnin epäonnistuneen, joka nostaa rahallisia kustannuksia huomattavasti. (Eklund 2018, 33.)

Yritys on voinut työnhakuvaiheessa lupailla kuuta taivaalta työstä, jolloin työntekijän odotukset ovat täysin epärealistiset. Näin ollen aloittaessa voi tulla karu totuus vastaan, kun todellisuus on jotain aivan muuta kuin mitä luvattiin. Tämän takia työntekijän kannattaa ottaa etukäteen mahdollisimman paljon selvää yrityksestä ja esittää haastattelussa kysymyksiä. (Ruuska 2019.)

5.2.1 Organisaation vastuu

Avaimet onnistuneeseen perehdytykseen ovat organisaation puolelta selkeitä toteuttaa. Kunhan johto ymmärtää perehdytyksen merkityksen ja tärkeyden. Perehdytykseen tulee olla sitoutunut ja sitä tulisi kehittää koko ajan. Perehdytyksen tulee olla hyvin suunniteltua ja se tarvitsee riittäviä resursseja. Perehdytykseen menevät taloudelliset tappiot maksavat itsensä takaisin ja nopeasti kunhan perehdytys on onnistunut ja siihen on panostettu. (Eklund 2018, 112.) Työntekijän perehdyttämättä jättämiselle ei ole yhtäkään liikeloudellista tai loogista perustetta (Kjelin & Kuusisto 2003, 22).

Onnistuminen vaatii selkeät tavoitteet ja niiden tulee olla myös työntekijän tiedossa. Mitä perehdytysprosessilla halutaan saavuttaa? Mitä uudelta työntekijältä odotetaan? Organisaation tulee olla valmiina kohtaamaan uusi työntekijä yksilönä, joka tarkoittaa sitä, että yritys kuuntelee hänen tarpeitaan ja odotuksiaan työhön liittyen. On myös tärkeää käsitellä epävarmuuksia ja pelkoja, jotta ne eivät muodostu esteeksi työn tekemiselle. (Eklund 2018, 112.)

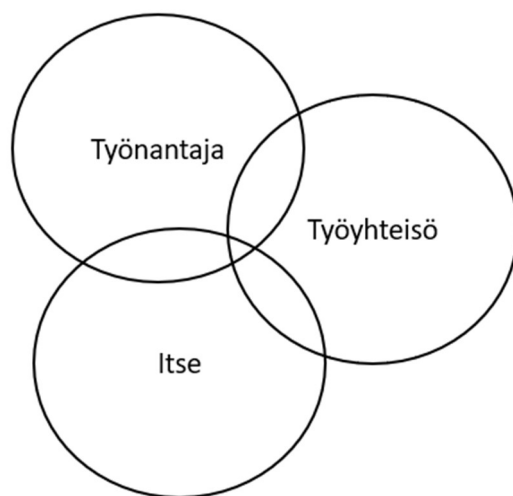
Työntekijöiden kiinnostuksen kohteet ovat erilaisia kuin myös motivaatiotekijät. Rekrytinnissa on hyvä kartoittaa sitä minkä tyyppinen ihminen on vastassa. Haluaako hän lisävastuuta tai onko hänelle tiimityö vai yksilötyö mukavampaa? Mitkä asiat ovat hänelle palkitsevia tai mikä on inhottavaa? Kun näitä asioita kartoitetaan jo rekrytointivaiheessa, helpottaa se työntekijälle suunniteltua perehdytysprosessia ja tekee työntekijälle mieluisan alun työpaikalla. (Eklund 2018, 113.)

Työnantajan on tärkeää tehdä uuden työntekijän aloittamisesta helppoa, jotta työntekijä tuntee olevansa tervetullut. Ennen kuin työntekijä aloittaa työssään on tärkeää, että työpiste on valmiina odottamassa. Ennen perehdyttämisen alkamista on hyvä käydä esittelykierroksella esittelemässä työntekijä henkilökunnalle. (Dr. Brown 2019.)

Nykypäivänä työelämässä on suuremmassa osassa henkinen kuormittuminen ja suuret stressitasot. Sitä pidetään suurempana ongelmana kuin fyysistä kuormittumista. On siis tärkeää kiinnittää huomiota jo perehdyttämisvaiheessa riittävään palautumiseen. Jokainen on vastuussa omasta jaksamisestaan mutta organisaatio voi tarjota siihen hyvät mahdollisuudet. Työntekijää kohtaan tulee osoittaa arvostusta ja kunnioitusta sekä antaa tilaa kehittää omat luontaiset toimintatavat. Nykypäivänä voidaan heittää roskakoriin vanhanaikainen ”työntekijän pitää vain olla kiitollinen siitä, että on työpaikka” -ajattelutapa. On yhtä tärkeää myös yrityksen arvostaa työntekijöitään. Ihan vaikka jo yrityksen maineenkin takia. (Eklund 2018, 113.)

5.2.2 Työntekijän vastuu

Pääasiassa perehdyttämisen vastuu on työnantajalla. Kuitenkin perehdyttäminen on aina kaksisuuntainen prosessi, jossa vaaditaan työntekijältäkin yhtä paljon sen onnistumisen saavuttamiseksi. Voidaan ajatella, että työntekijän vastuu on oma-aloitteisuus ja se mitä työsopimuksessa on sovittu. Vastuu on kuitenkin paljon suurempi.



Kuva 3. Työntekijän vastuu kohdistuu työnantajaa, työyhteisöä ja itseään kohtaan (Eklund 2018, 162).

Kuva 3 havainnollistaa työntekijän vastuuta työnantajaa kohtaan. Työntekijä on vastuussa työsopimuksen noudattamisesta. Kaikki mitä siinä on sovittu, tulee työntekijän tehdä ja noudattaa. Työn tulee aina olla laadukasta. Ei riitä, että hutaistemalla tehdään töitä. Se ei myöskään ole kunnioitettavaa ja edelleenkin kunnioituksen tulee olla työntekijän ja työnantajan välillä molemminpuolista, jotta työsuhde toimii. (Eklund 2018, 162.)

Työntekijän vastuulla on myös tuoda oma osaamisensa esille. Missä hän kokee olevansa hyvä ja millaisista töistä hän pitää? Mitä vahvuuksia hänellä on? Työnantaja taas miettii, miten niitä voitaisiin parhaimmillaan hyödyntää. Työturvallisuus on perehdyttäjän vastuulla käydä läpi, mutta työntekijän vastuulla on sen noudattaminen. (Eklund 2018, 162.)

Työntekijän vastuu työyhteisöä kohtaan on ylläpitää hyviä vuorovaikutus- ja tiimityöskentelytaitoja. Pitää hyvät välit kollegoihin. Kaikkien kanssa on tultava työpaikalla toimeen vaikkei jostain henkilöistä pitäisikään. Tämä vaikuttaa työilmapiiriin ja työrauhaan, joista työntekijän tulee huolehtia omalta osaltaan. Konfliktitilanteet tulee aina selvittää. Rehellisyys, oikeudenmukaisuus ja lainmukaisuus työpaikalla on työntekijän vastuulla huolehtia omalta osaltaan. (Eklund 2018, 163.)

Työntekijän vastuulla on hänen oma hyvinvointinsa, kuten esimerkiksi riittävä palautuminen töistä. Työntekijän tulee myös ylläpitää ammattitaitoansa ja kehittää sitä. Työntekijä on vastuussa oma-aloitteisuudestaan, omista mielipiteistä ja niiden esille tuomisesta. Tätä kutsutaan itsensä johtamiseksi. Onnistunut perehdytysprosessi vaatii työntekijältä myös aktiivisuutta ja itse tiedon selvittämistä esimerkiksi kyselemällä. (Eklund 2018, 163.)

6 TUTKIMUSMENETELMÄT

6.1 Kyselylomake

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, koska haluttiin saada tietoa mahdollisimman laajasti, ja koska perehdyttämiseen ei ole olemassa vain yhtä oikeaa vastausta. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus ei siis tässä kohdalla olisi ollut sopiva. Yleisemmistä laadullisen tutkimusmenetelmistä poiketen käytetään kuitenkin kyselylomaketta. Kyselylomake valikoitui tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi, koska haluttiin kuulla kaikkia Porin Halosen työntekijöitä ja haastattelut eivät olisi olleet mahdollisia toteuttaa jokaisen henkilön kohdalla. Kyselylomakkeen lähes kaikki kysymykset ovat laadullisen tiedonkeruun menetelmän mukaisesti aseteltu niin, ettei niihin ole vain yhtä vastausta. Ainoastaan muutamat kysymykset alussa ovat määrällisiä, kuten missä osastolla työskentelet? Kuinka kauan olet työskennellyt Halosella? (LIITE 1.)

Kyselylomakkeen on tarkoitus tutkimusmenetelmänä kartoittaa, millainen tilanne on Halosella ollut perehdyttämisessä tähän asti ja minkälainen on ollut jokaisen perehdytys. Työntekijät ovat tulleet taloon eri aikoina, joten tietoa pitäisi saada viiden vuoden ajalta. Kyselystä pystyy näkemään, onko perehdytys kehittynyt vuosien varrella. Kyselylomake sisältää myös kysymyksiä siitä, millaisen perehdytysprosessin työntekijät olisivat halunneet. Mitkä asiat he ovat kokeneet vaikeana tai mitkä asiat ovat keränneet kiitosta? Näin ollen saadaan hyviä vinkkejä perehdytysuunnitelman tekoon. (LIITE 1.)

Kyselylomake jaettiin kaikille Porin Halosen työntekijöille joulukuussa 2019. Vastausaikaa annettiin kuukausi. Lomake palautettiin tutkimuksen toteuttajalle eli opinnäytetyön tekijälle. Tämän jälkeen kyselylomakkeet kerättiin ja vastauksista tehtiin yhteenveto. Tarkoitus oli analysoida yhteenveto lomakkeista. (LIITE 1.)

6.2 Teemahaastattelu

Toisena tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista puolistrukturoitua haastattelumenetelmää eli teemahaastattelua (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47). Teemahaastattelu sopii tähän tutkimukseen, koska haastattelussa on kyse haastateltavan omista ajatuksista, kokemuksista, tunteista ja mielipiteistä (Hirsjärvi & Hurme 2000, 48). Teemahaastattelussa haastateltavien tulkinnat asioista sekä heidän mielestään merkitykselliset asiat ovat keskeisiä, ja niiden merkitykset syntyvät usein vuorovaikutuksissa (Hirsjärvi & Hurme 2000, 48). Teemahaastattelu on puolistrukturoimaton menetelmä, koska kysymykset ja teemat ovat määritelty etukäteen, mutta koska haastattelu on laadullista tutkimusta, on keskustelu siitä huolimatta vapaamuotoista (Kananen 2015, 145). Teemahaastattelu antaa haastattelulle punaisen langan, mutta mahdollistaa kuitenkin haastattelun vapaamuotoisuuden.

Teemahaastatteluun valittiin Porin myymälästä myymäläpäällikkö ja miestenosastonhoitaja. Myymäläpäällikkö vastasi esimiehen haastatteluun ja miestenosastonhoitajaa pyydettiin vastaamaan haastatteluun alaisen näkökulmasta. Teemahaastattelun tarkoituksena oli tutkia tarkemmin, minkälaista perehdyttäminen on tähän mennessä ollut sekä saada vinkkejä tulevaan perehdytysuunnitelmaan. Tämän vuoksi haastattelussa on teemat *nykytilanne* ja *tulevaisuus*. Näiden teemojen kysymykset ovat molemmissa haastatteluissa samat. Haastattelut sisältävät myös kolmannen teeman. Esimiehen haastatteluun lisättiin teema *esimies* (LIITE 2.) ja miestenosastonhoitajalle *miesten-osasto*. (LIITE 3.) Molemmat haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Vastauksien vertaaminen on helpompaa, jos haastateltavat eivät ota vaikutteita toistensa vastauksista. Lisäksi näin ollen jäi enemmän aikaa keskittyä kummankin vastauksiin. On myös vaikeampaa järjestää haastattelu niin, että molemmat olisivat paikalla samaan aikaan. Teemahaastattelun tuloksissa oli tarkoitus katsoa, eriävätkö esimiehen ja alaisen vastaukset toisistaan.

Teemahaastattelun haittapuolet ovat sen hitaus ja haastateltavan mahdollinen vastauksissa ohjailu (Kananen 2015, 143). Haastattelun ajankohdan sopiminen oli haastavaa, koska sopivia päiviä ei ollut montaa. Esimiehen haastattelu kesti noin kaksi tuntia ja miestenosastonhoitajan tunnin. Haastattelun aikana yritin olla vaikuttamatta haastateltavan vastauksiin, mutta se oli haastavaa etenkin esimiehen haastattelussa, koska oli

niin paljon juteltavaa yleisesti aiheesta. Hyviä puolia teemahaastattelussa on sen joustavuus sekä vastausten laajempi perustelu. Varsinkin kun haastattelun tarkoituksena on saada syvällisempää tietoa aiheesta (Kananen 2015, 143).

6.3 Havainnointi

Kaikenlainen tieteellinen tieto perustuu aina todellisuudesta tehtyihin havaintoihin. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 37.) Havainnointi on tiedonkeruun perusmenetelmä, ja se koskettaa kaikkia tieteenhaaroja. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 37.) Havainnointia voidaan käyttää, kun tarkkaillaan käyttäytymistä tai erilaisia kielellisiä ilmauksia. Se voi olla reaktiivista tai ei-reaktiivista. Eli kohde voi olla joko tietoinen tarkkailusta tai ei. Yleensä havainnointia käytetään muiden tutkimuskeruumenetelmien kanssa yhdessä. Niin, että ne täydentävät toisiaan (Hirsjärvi & Hurme 2000, 37). Tässä tutkimuksessa havainnointi perustuu opinnäytetyön tekijän tietoon ja kokemukseen kohdeorganisaatiossa. Havainnointi perustuu viiden vuoden kokemukseen, ja sitä käytettiin perehdytysuunnitelman laatimisessa. Vaikkakin havainnointi on työssä läsnä koko ajan.

Kun tutkin työntekijöiden mielipiteitä ja heidän perehdytyskokemuksiaan, niin pystyn käyttämään heijastamaan niitä omiin havaintoihin. Olen työskennellyt Porin Halosella siitä asti, kun se avattiin marraskuussa 2014, joten kaikki työskentely- ja toimintatavat ovat minulle jo tuttuja. Tästä oli huomattava apu perehdytysuunnitelman laatimisessa.

Viime kesänä (2019) pääsin osallistumaan paremmin perehdyttämiseen ja aloin miettimään miten sitä voisi kehittää. Vaikka kiinnitin paljon huomiota siihen, että kaikki tulee kerrottua, silti muutama tärkeä asia unohtui. Tämän takia perehdytysuunnitelma paperilla on kullannarvoinen jokaisessa perehdytyksessä.

Porin Halosen henkilökunnassa jokainen on omanlaisensa persoona ja kaikki henkilöt täydentävät toisiaan. Perehdytysuunnitelma mahdollistaa jokaisen suorittaa perehdytysprosessi omalla tyylillään. Tällöin se on laadukkaampaa ja auttaa rakentamaan hyvän suhteen perehdyttäjän ja perehdytettävän välille.

6.4 Reliabiliteetti ja validiteetti

Työn luotettavuutta voidaan tarkastella kahden pääkäsitteen avulla; validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetti tarkoittaa oikeiden asioiden tutkittavuutta. (Kananen 2015, 343.) Tutkimusmenetelmillä oli tarkoitus saada tietoa työntekijöiden näkemyksestä; mitä on perehdyttäminen? Millaista heidän perehdyttämisensä on ollut, kun he ovat aloittaneet Halosella? Millaista on heidän mielestensä hyvä perehdyttäminen? Haastattelujen tarkoitus oli saada inspiraatiota perehdytys suunnitelman laatimiseen ja tarkastella vastauksia lähemmin kuin kyselylomakkeilla. Valitut tutkimusmenetelmät antoivat vastauksia näihin kysymyksiin. Kaikilta ei kuitenkaan saatu vastauksia kyselylomakkeeseen, joten validiteetti ei ollut siihen nähden täydellinen. Uskon silti, jos kaikki olisivat vastanneet kyselyyn, olisivat vastaukset olleet samankaltaisia kuin saadut vastaukset.

Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimustulosten pysyvyyttä eli jos tämä tutkimus toistettaisiin, olisivatko tulokset edelleen samanlaiset? (Kananen 2015, 343). Tutkimuksen pysyvyyttä voidaan tarkastella havainnoinnilla. Uskon, että tutkimus on luotettava ja antaa oikean kuvan perehdyttämisen tilanteesta, koska olen monesti näistä asioista keskustellut työpaikalla ennen tätä tutkimusta. Uskon myös, että vastaukset olisivat samoja, jos tutkimus tehtäisiin uudelleen. Olen lähes kaikista vastauksista samaa mieltä molemmissa tutkimusmenetelmissä, joten pystyn tarkastelemaan oman havainnoinnin kautta tämän tutkimuksen luotettavuutta.

Jatkotutkimuksena tälle opinnäytetyölle voisi laatia oman perehdytys suunnitelman kaikille osastoille. Jäljellä olevat osastot ovat naiset, lapset, jalkine ja nuoret. Jos tarkastellaan kerrallaan yhtä osastoa, on mahdollista haastatella kaikki työntekijät, jolloin vastauksista tulee tarkempia. Haastattelut mahdollistavat haastateltavan ja haastattelijan vuorovaikutuksen, joten on mahdollista saada tarkempia vastauksia. Tutkimuksessa voitaisiin käyttää myös eri tutkimusmenetelmiä, jolloin voisi vertailla niiden tarkkuutta.

7 TUTKIMUSTEN TULOKSET

7.1 Kyselylomakkeet

Kyselylomake laadittiin selvittämään työntekijöiden perehdytyskokemusta heidän aloittaessaan Halosella. Haluttiin saada tietää, minkälainen prosessi se on ollut viisi vuotta sitten ja miten se on muuttunut vuosien varrella, koska työntekijät ovat aloittaneet eri aikoihin. Erinomainen tilanne perehdyttämisen tutkimiseen oli, kun viisi vuotta sitten aloittanut työntekijä oli kolme vuotta hoitovapaalla, joten hänet on perehdytetty kaksi kertaa. Kerran vuonna 2014 ja nyt uudelleen syksyllä 2019. Hänen tilanteestaan sai hyvän kuvan perehdyttämisen viiden vuoden muutoksesta. Hän vastasi kaksi kertaa kyselylomakkeeseen. (LIITE 1.)

Kyselylomakkeella haluttiin saada tietoa siitä, minkälaisia ajatuksia kaikilla työntekijöillä on yleisesti perehdyttämiseen liittyen. Haluttiin myös saada kaikilta osastokohtaisia näkökulmia. Mitkä asiat he kokevat tärkeänä tai mihin asioihin he olisivat halunneet saada enemmän opastusta? Näin saatiin informaatiota siitä, minkälainen perehdytysuunnitelma olisi hyvä juuri Halonen Poriin. (LIITE 1.)

Kyselylomake jaettiin joulukuussa 2019. Vastausaikaa oli kuukausi. Kuukauden jälkeen lomakkeet kerättiin ja niistä tehtiin yhteenveto. Tutkimuksessa kyselylomakkeisiin saatiin vastaukset kuudelta työntekijältä. Kaikki eivät vastanneet kyselyyn, mikä on tutkimuksen kattavuuden kannalta ongelmallista. Miestenosastolta kyselyyn vastasi jokainen työntekijä, joten miestenosaston perehdytysuunnitelmaa nähden vastauksia oli tarpeeksi. Yleisesti vastaukset saatiin työntekijöiltä, jotka ovat olleet viisi, kolme ja puolitoista vuotta talossa, joten perehdytystä voitiin tarkastella viiden vuoden ajalta.

Vastausten analysoinnissa oli selkeää, ettei kenelläkään ollut mitään selkeää perehdytysprosessia. Perehdytys koostui lähinnä alussa käydyistä käytännön asioista ja toimintaoppaan (sisäinen dokumentti, joka sisältää asiaa toimintatavoista ja Halosen arvoista) lukemisesta. Osa ei ollut edes tietoinen siitä, mikä kuului perehdytysprosessiin, vaan koki, että asioita tuli liikaa kerralla, eikä informaatiolla ollut loogista järjestystä. Yhteinen toimintatapa siis puuttui. Perehdytys tapahtui pelkästään työn ohessa. Monen

mielestä perehdytyksessä on ollut ”virheistä oppii” meininki. Perehdytysprosessi ei myöskään ollut sisältänyt seurantaakaan eikä arviointia.

Kyselytutkimuksessa nousi selkeästi esiin, että perehdytysprossiin toivottaisiin kokenut henkilö työskentelemään yhdessä uuden työntekijän kanssa. Uusi työntekijä pääsisi näkemään konkreettisesti minkälaista jokapäiväistä työskentelyä on. Samalla kysymysten kysyminen helpottuisi. Se nopeuttaisi oppimista selkeästi. Kaikkein eniten toivottiin, että perehdytysprosessi olisi selkeä ja kaikki olisivat tietoisia prosessin kulusta. Koettiin myös, että osa yrityksen tarjoamista palveluista jäi kokonaan perehdyttämättä työntekijöiltä. Lähes kaikki olivat sitä mieltä, että tulevaisuudessa perehdytyshenkilö tulisi nimetä ja sen merkitsemistä työvuoroihin.

Tutkimuksessa selvisi, että alun jälkeen perehdyttämiseen on tullut kuitenkin huomattava parannus. Viisi vuotta sitten vastanneet työntekijät olivat sitä mieltä, ettei heidän perehdytyksensä ollut tasokasta vaan suurin osa oppimisesta oli itsenäistä. Kun taas verrataan työntekijöitä, jotka ovat viimeisenä tulleet taloon, oli heidän perehdyttämisensä parempaa, kun joku oli heitä perehdyttänyt paremmin. Kysymysten kysyminen koettiin huomattavasti helpommaksi kuin viisi vuotta sitten. Tämän mukaan siis perehdyttäminen on jo kehittynyt positiivisesti vuosien aikana. Alussa perehdytysprosessi oli erilainen koska myymälä oli uusi ja kaikki työntekijät olivat uusia, joten verrattavuus ei ole täydellinen koska lähtökohdat ovat hieman erilaiset.

Kyselyssä positiivisimmaksi koettiin vastaanotto. Kaikki olivat tunteneet itsensä tervetulleeksi, joka oli tehnyt aloittamisesta mukavaa ja kivaa. Se oli helpottanut oppimista ja kynnys avun pyytämiseen oli matala. Osalla työntekijöistä oli epävirallinen perehdytys jonkun työtoverin puolesta. Lähes kaikki olivat sitä mieltä, että kun perehdyttämiseen saadaan järjestys ja suunnitelma niin perehdytys saadaan hyvän työyhteisön puolesta helposti tasokkaaksi. Tutkimuksessa selvisi, että perehdytys ei ole ollut tasapuolista vaan se on vaihdellut huomattavasti eri työntekijöiden välillä. Jotkut ovat saaneet parempaa perehdytystä kuin toiset. Tähän voi olla syynä esimerkiksi resurssien puute.

Kyselylomakkeiden vastaukseen saattoi olla monia syitä. Ensimmäiseksi mieleeni tulee niinkin yksinkertainen syy kuin unohdus. On ajateltu vastattavan sitten kun on

hyvä aika, ja sen puolesta vastausaika on aina siirtynyt ja sen takia jäänyt. Ehkä, jos vastausaikaa olisi ollut vähemmän, olisi saatu enemmän vastauksia. Syynä voi myös olla se, että on koettu omien vastausten olevan riittämättömiä tai ei ole osattu vastata kysymyksiin.

7.2 Miestenostonhoitajan teemahaastattelu

Miestenosastonhoitajan haastattelu toteutettiin 13.1.2010 Porin Halosella. Haastattelukysymykset oli annettu etukäteen ennen haastattelua, joten hän oli ehtinyt valmistautumaan haastatteluun. Haastattelutilanteessa hän olikin jo kirjoittanut vastauksia ylös.

Haastattelu aloitettiin teemasta *nykytilanne*, jossa kartoitettiin perehdytyksen tilannetta tällä hetkellä. Perehdyttäminen on tapahtunut aina työn ohessa ja kaikki ovat siihen osallistuneet. Myymäläpäällikkö tai myymälänjohtaja on käynyt työntekijän kanssa käytännön asiat ja Halosen toimintaoppaan tai konseptikäsikirjan läpi. Toimintaopas on myös loistava esiperehdyttämisen työkalu ja sen voisi antaa työntekijälle jo ennen, kun hän aloittaa työssään.

Perehdytyksen yksilöllistämiseen on vaikuttanut mihin työhön henkilö on palkattu. Esimerkiksi esimiestyöhön palkattu työntekijä on saanut parempaa perehdytystä kuin sijainen tai kesätyöntekijä. Tämä on osakseen myös tarpeellista koska esimies on vastuussa muidenkin osaamisesta, mutta perehdytys kuuluisi silti olla kaikille tasapuolista. Miestenostonhoitajan omaan perehdytykseen on kuulunut vierailuja Tampereen myymälässä sekä Porin myymälään on saapunut Tampereen miestenostonhoitaja opastamaan häntä. Samanlaiset keinot voisivat olla hyödyksi myös myyjän työhön tulevalle.

Yleisesti perehdyttäminen on ollut tähän mennessä itseopiskelua. Tämän takia olisi hyvä, että materiaalia olisi enemmän, jotta oppiminen olisi nopeampaa ja tehokkaampaa. Työntekijän aika ei menisi tiedon etsimiseen vaan sen sisäistämiseen. Tämänhetkinen tilanne materiaalien suhteen ei ole kattava ja nykyisetkin työntekijät kaipaisivat enemmän koulutuksia ja tietoa.

Perehdyttämisen seuranta ja arviointia ei ole käytössä. Miestenostonhoitaja on itse käynyt kyselemässä uusilta työntekijöiltä, miten on mennyt, ja omassa perehdytyksessään hän itse kävi kysymässä esimiehiltä arviota omasta suorituksestaan. Seuranta ja arviointi nousi haastattelussa esiin tärkeänä ja jatkossa olisi hyvä ottaa tähän oma aikansa. Perehdytysprosessissa tärkeimpiä asioita hän listasi oman perehdyttäjän, joka näkyy työvuoroissa, seurannan ja arvioinnin. Ehdottomasti olisi hyvä saada lisää materiaalia tuotteista.

Teemaan *tulevaisuus* siirryttäessä tärkeimpiä asioita, joita perehdytysprosessissa olisi hyvä pitää on toimintaoppaan läpi käyminen sekä toiseen taloon oppimaan pääseminen. Tulevaisuuden prosessiin tärkeimpiä muutoksia olisi perehdyttäjän nimeäminen ja sen merkitseminen työvuoroihin. Miestenostonhoitaja suhtautui positiivisesti tulevaisuuteen ja aikoo varmasti omalta osaltaan jatkaa perehdyttämisen kehittämistä yhdessä muiden kanssa.

Teemasta miestenosasto löytyi kysymys mitä pitäisi osata ennen kuin aloittaa miestenostolla. Miestenostonhoitajan näkemys tähän oli positiivinen ja palveluhenkinen asenne. Muiden ottaminen huomioon, halu oppia uutta sekä hyvä paineensietokyky. Kaikki työhön liittyvä opitaan perehdytyksessä eikä niitä asioita uuden työntekijän tarvitse osata vielä aloittaessaan.

Haastattelutilanne oli mukava ja haastateltava oli hyvin valmistautunut haastatteluun. Hän oli myös aidosti kiinnostunut aiheesta. Haastattelu toteutettiin työpäivän aikana ja se kesti noin tunnin. Haastateltavalla oli jo monen vuoden kokemus lähiesimiehen työstä, joten hänellä oli entuudestaan paljon tietoa ja kokemusta perehdyttämisestä. Haastattelun lopuksi halusin tietää, oliko miestenostohoitajalla toiveita tältä opinnäytetyöltä. Hän toivoi lisää työkaluja, materiaalia ja panostusta perehdyttämiseen.

7.3 Myymäläpäällikön teemahaastattelu

Myymäläpäällikön haastattelu toteutettiin 23.1.2020 Porin Halosella. Esimiehelle oli annettu kysymykset etukäteen, ja hän oli niihin jo ehtinyt vastailla. Haastattelu

aloitettiin teemasta *nykytilanne*. Esimies oli sitä mieltä, että nykytilanne perehdytyksessä ei ole ollut tarpeeksi suunnitelmallista eikä riittävää, mutta tulevaisuus näyttää erittäin hyvältä. Halonen on alkanut jo miettimään yhteisiä perehdytyskäytäntöjä, ja kesällä 2019 onkin saatu ketjulle yhteinen perehdytysuunnitelma. Esimies onkin kokenut sen hyväksi ja helpoksi kaikkien käyttää. Porissa sitä ei olla päästy kokeilemaan vielä käytännössä, koska uusia työntekijöitä ei ole aloittanut sen jälkeen. Mahdollisesti kesällä 2020 päästään soveltamaan Halosen ja tämän opinnäytetyön suunnitelmaa.

Esimies ottaa työntekijän aina vastaan persoonana. Persoonat ovat hänen mielestään vahvuus ja ne täydentävät toisiaan. Mitä enemmän erilaisia persoonia työpaikalla, sitä parempi. Perehdytyksen yksilöllisyyteen ei ole muuten panostettu. Perehdytyksen pohja ja runko on kaikille sama. Kuitenkaan perehdyttämiseen ei aina ole ollut tarpeeksi resursseja. Esimiehen näkökulmasta perehdytykseen pitäisi käyttää enemmän aikaa ja työntekijän tulisi saada oppia rauhassa. Kaikilla tulisi olla työrauha työpaikalla.

Perehdytyksen seuranta on hoidettu niin, että on käyty kyselemässä työntekijältä, miten on sujunut. Se ei ole ollut suunnitelmallista. Esimies kuitenkin koki nämä erittäin tärkeänä ja ne hän aikoo jatkossakin ottaa huomioon. Arviointia ei ole ollut käytössä, mutta esimies oli sitä mieltä, että se on tärkeää ja tulevaisuudessa suunnitellaan tälle hyvä käytäntö työntekijöiden kanssa. Kuten esimerkiksi keskustelut esimiehen ja alaisen kesken kerran kuukaudessa, jolloin molemmat voivat keskustella luottamuksellisesti ihan mistä tahansa. Halosen nykyinen perehdytysuunnitelma sisältää arviointilomakkeen, jonka työntekijä täyttää ja sen jälkeen se lähetetään Halosen henkilöstöhallintoon. Haastattelussa keskusteltiin esimiehen kanssa, että jo mainitut keskustelut olisivat palkitsevinta myymälässä, joten ne voisi ottaa käyttöön arviointilomakkeen kanssa.

Teemassa *tulevaisuus* käsiteltiin mahdollisia muutoksia perehdyttämiseen. Tulevaisuuden perehdytysprosessissa esimies halusi pitää kaikki jo olemassa olevat keinot, mutta haluaisi lisätä niitä. Hyviä muutoksia olisi; selkeämmät pelisäännöt, ketjun kanssa yhteinen linja, rauhallisuus, suunnitelmallisuus, perehdytyshenkilön nimeäminen, seuranta ja arviointi. Esimies ehdotti, että otettaisiin käyttöön pikapalaverit vuorovaihdoksessa, jotta kaikki pääsisivät hyvin perille päivän tapahtumista. Materiaalia

olisi hyvä saada lisää. Tiedot tuotteista helposti saataviksi kaikille. Esimerkiksi voisi olla jonkinlaisia kansioita, joihin on kerätty käytännön asioita, tietoa tuotteista, materiaaleista, hoitotuotteista ja etiketeistä. Tällä hetkellä tietoa haetaan verkkokaupasta ja netistä ja talon sisäisistä dokumenteista. Näissä on haastavinta se, että ne ovat kaikki eri paikoissa, joten tiedon etsiminen vie aikaa.

Viimeinen teema oli *esimies* ja siinä haluttiin kuulla mitä esimiehen tehtäviin kuuluu perehdyttämisessä. Esimiehen tehtävä on pitää yritysesittely, käydä läpi työsopimus, käytännön asiat ja työturvallisuus. Esimieheltä kysyttiin mitä työntekijältä odotetaan ennen kuin hän aloittaa Halosella ja hänen mukaansa työntekijän tulisi olla palvelualtis ja halukas tekemään asiakaspalvelutyötä. Työntekijällä tulisi myös olla hyvät käytötavat. Mietimme myös esiperehdyttämisen mahdollisuutta ja tulimme siihen tulokseen, että työsopimuksen yhteydessä voisi työntekijälle pitää toimitilojen ja mahdollisesti henkilökunnan esittelyn. Tämän kaltainen pieni esittelykierros poistaisi työssä aloittamisen jännitystä ja antaisi tulevalle työntekijälle lämpimän kuvan yrityksestä ja hän kokisi itsensä tervetulleeksi.

Halusin myös kuulla esimieheltä, mitä odotuksia hänellä on tästä opinnäytetyöstä, ja tähän sain vastaukseksi lisää materiaalia ja työkaluja perehdytysprosessiin, sekä perehdytysprosessin selkeytymistä. Vastaukset olivat juuri sellaisia kuin kuvittelinkin, joten oli mukava kuulla, että ollaan samaa mieltä.

Esimiehen haastattelu käytiin myös työpäivän aikana ja kestoa haastattelulla oli melkein kaksi tuntia. Haastattelutilanne oli mukava ja kaikin puolin kehittävä tämän opinnäytetyön ja myös oman työni kannalta.

7.4 Tulosten yhteenveto

Tarkoitus oli tarkastella, onko esimiehen ja alaisen vastauksissa eroja, mutta vastauksia analysoidessa huomasin, ettei niissä ollut juurikaan eroja. Oikeastaan haastattelut olivat todella samanlaisia. Molemmat olivat kiinnostuneita perehdyttämisestä ja sen kehittamisestä. Molemmat olivat sitä mieltä, että tähän asti ei ole ollut laadukasta

perehdyttämistä ja molemmissa haastatteluissa, eri toteen esimiehen kanssa käydyssä haastattelussa mietittiin jo uusia asioita tulevaisuuden perehdytysprosessiin.

Molemmissa haastatteluissa oli kysymys siitä, mitä pitää osata ennen kuin aloittaa Halosella. Molemmat olivat sitä mieltä, että positiivinen asenne, halua palvella ja oppia uutta. Vastauksia mietittäessäni ajattelin, että perehdytysprosessiin olisi hyvä ottaa mukaan kohta, jossa käydään, läpi minkälainen työntekijä sopii Haloselle. Minkälainen on hyvä työtoveri ja minkälainen on hyvä asiakaskohtaaminen?

Molemmat haastattelut olivat motivoivia. Haastatteluja toteuttaessa huomasin, että molemmilla haastateltavilla oli paljon tietoa perehdyttämisestä. Asioista, joista itsellä ei olisi ollut tietoa ennen kuin aloin tutkimaan perehdyttämisen teoriaa. Sainkin sellaisen kuvan, että perehdytysprosessi tulee jatkossa olemaan paljon laajempi ja tarkemmin mietitty. Keskustelujen perusteella voin todeta, että tämä opinnäytetyö on saanut kaikki työntekijät miettimään perehdyttämisen tärkeyttä.

Haastatteluiden vertailu jäi siis toteutumatta. Näin jälkikäteen mietittynä olisin haastatellut vielä yhden henkilön, joka ei ole toiminut koskaan esimiesasemassa. Näin ollen eroavaisuuksia olisi voinut olla enemmän. Toinen asia, jonka tekisin toisin olisi vuorovaikutus haastattelutilanteessa. Yritin olla ohjailematta vastauksia, mutta koska haastateltavat olivat tuttujani, oli haastavampaa olla vain haastattelijan roolissa. Näin ollen omat mielipiteeni saattoivat hieman ohjailla haastattelua.

8 PEREHDYTYSSUUNNITELMAN LAATIMINEN/ TUTKIMUSONGELMAAN VASTAAMINEN

Perehdyttämiseen ei ole vain yhtä oikeaa vastausta, vaan siihen liittyy paljon erilaisia tekijöitä. Perehdytys on aina organisaatiokohtaista, joten perehdytysprosessi on erilainen eri yrityksissä. Suunnitelmallisen perehdyttämisen runko on yleensä sama. Jokainen uusi työntekijä ansaitsee kunnon perehdytyksen, joka on tasapuolinen ja oikeudenmukainen. Perehdytysprosessin tulee olla etukäteen suunniteltu sekä hyvin tasapainossa työntekijän persoonan ja työtehtävien kanssa. Prosessin tulee olla selkeä ja antaa mahdollisuuden työntekijälle päästä sisään uuteen työyhteisöön ja uusiin työtapoihin helposti. Perehdytyksen myötä on annettava työntekijälle tarpeeksi tilaa oppia rauhassa uudet työt. Ilman, että työntekijä jätetään yksin.

Perehdyttämisen nykytilanne kohdeorganisaatiossa oli puutteellinen. Kaikkien työntekijöiden perehdytys oli erilaista, joten tasapuolisuus ei täytynyt. Perehdyttämiseen oli kuitenkin alettu jo tehdä muutoksia. Näiden ja tutkimustuloksien sekä omien havaintojeni ja mielipiteideni pohjalta loin perehdytyssuunnitelman. Suunnitelma mahdollistaa perehdytyksen suunnitelmallisuuden ja sen avulla tärkeitä kohtia ei jää perehdyttämättä. Suunnitelman avulla perehdytyksestä saadaan rauhallinen ja tarkkaan mietitty prosessi.

Perehdytyssuunnitelman runko menee suurin piirtein näin; suunnittelu, toteutus, seuranta ja arviointi. Huolellisesti luodun perehdytyssuunnitelman etuna on sen monikäyttöisyys. Se on helppo tarvittaessa ajantasaistaa ja muokata eri tehtäviin. Suunnitelma toimii työkaluna kaikille perehdyttämiseen osallistuville, sillä se jaetaan myös uudelle työntekijälle. (Österberg 2009, 104.)

Perehdytyssuunnitelman suunnittelussa esimiehen ja mahdollisten perehdyttäjien on mietittävä mitä asioita käydään perehdyttämisessä läpi ja missä järjestyksessä. Järjestyksen tulee olla looginen ja kaikkien tiedossa. Mitkä työt kuuluvat uudelle työntekijälle? Kuka huolehtii ja mistä? Mitkä ovat sellaisia asioita, joita uuden työntekijän tarvitsee ensimmäisenä päivänä oppia? Kuka ottaa vastaan uuden työntekijän? Esimerkiksi Halosen perehdytyssuunnitelmaa mietittäessä ensimmäiseen työpäivään ei välttämättä kuulu inventaarin oppiminen. (Lepistö 2000, 68.)

Suunnitelman pohjalta on helppo suunnitella toteutuksen aikataulu. Aikataulun ei tarvitse olla kiveen hakattu, sillä aina voi tulla yllättäviä tilanteita, kuten esimerkiksi sairastapaukset. Aikataulu kuitenkin helpottaa työn sisäistämistä sekä työntekijän oppimista. Se myös lieventää stressiä kaikilta osapuolilta, koska kaikki tietävät mitä tapahtuu ja koska tapahtuu. Asiat jäävät myös helpommin mieleen, kun voi palata katsomaan paperista mitä asioita on käyty läpi ja mitä on vielä edessä. Suunnitelmaan voidaan myös lisätä muistiinpanot-kohta, johon voi tehdä omia muistiinpanoja. Omat muistiinpanot ovat yleensä niitä, jotka jäävät parhaiten mieleen.

Seuraavaksi luodaan suunnitelma seurannalle. Miten seuranta toteutetaan? Halosen perehdytysuunnitelmaan on laitettu kolme eri ajankohtaa, jotka perehdyttäjä ja työntekijä sopivat yhdessä. Perehdyttämisen keskimääräinen kesto on yleensä noin kolme kuukautta, joten seuranta voidaan toteuttaa esimerkiksi näin; ensimmäinen palaveri käydään ensimmäisen viikon jälkeen. Toinen ensimmäisen kuukauden jälkeen ja kolmas kolmen kuukauden päähän.

Arvioinnin tarkoitus on arvioida työntekijää, ja käydä läpi hänen oppimistaan sekä kartoittaa onko joitain työtehtäviä, joissa hän toivoisi enemmän opastusta. Arvioinnissa odotetaan palautetta myös työntekijältä. Miten hän on kokenut perehdytysprosessin? Onko joitain epäkohtia, joita hän on huomannut tai onko hänellä kehitysehdotuksia prosessiin tai yleisesti yrityksen toimintatapoihin? Mitkä asiat ovat olleet positiivisia?

Osastokohtaisessa perehdyttämisessä perehdytään enemmän tuotteisiin, merkkeihin, mitoituksiin ja yrityksen tarjoamaan palveluun, ompelupalveluun. Olen vuosien aikana huomannut, että ompelupalvelun opettaminen helposti unohtuu. Vasta asiakkaan kysyessä uudelta työntekijältä palvelua, tulee se opetettua. Ompelupalvelu vaatisi aina kunnon koulutuksen.

Miestenosaston suunnitelma ei juurikaan sisällä käytännön asioita, koska se on jatkuu moa yleiselle perehdytysuunnitelmalle. Vaan sen tarkoituksena on syventää perehdyttämistä osastolle. Suunnitelmassa käydään läpi myös pukujen istuvuus ja säännöt, solmiosolmun teko, tavaran purku ja esillepano. Kaikki mikä liittyy miestenosastolla

työskentelyyn. Suunnitelma on myös hyväksytetty Porin miesten osastonhoitajalla. Sitä voidaan käyttää runkona muiden osastojen perehdytystä mietittäessä.

Perehdytyssuunnitelmaan tulee kuittaa-kohta, jotta työntekijä ja perehdyttävä voivat molemmat kuitata kohdan läpi käydyksi. Tämä auttaa molempia hahmottamaan prosessia ja yleensä siitä on hyötyä työntekijälle, koska se mahdollistaa myös kinesteettisen ja visuaalisen oppimisen.

9 PEREHDYTYSSUUNNITELMA

Perehdytysuunnitelma Halonen Pori

Perehdyttäjä:

Työntekijä:

Esimies:

Ajankohta:

Esiperehdyttäminen

Toimintaopas/konseptikäsikirja, esimiehen yhteystiedot, toimitilojen esittely,
henkilökunnan esittely

KUITTAUS (X)

	Arvi- oitu aika	Pereh- dyttäjä	Työn- tekijä
YLEISET ASIAT			
Halosen konserni			
Arvot, toimintasuunnitelma			
Odotukset työntekijältä			
Työsopimus			
Työtehtävät, osasto			
Työaika			
Henkilökunnan esittely			
Toimitilojen esittely			
Päivystysrinki: sulut, avaukset & tilipalvelu			
Pääluottamusmies			
Lait ja asetukset			
Sisäinen viestintä			
TYÖSUHDE			
Työsopimus, työaika			
Työtehtävät			
Työehtosopimus, kaupanalan TES			
Lomat, poissaolot, ilmoitusvelvollisuus puhelimitse			
Leimasinlätkä			
Puuvillan henkilökortti			
Kulunvalvonta			
Työvaatteet, vaatehuolto			
Toimitilat, kulkutilat, sosiaalitilat			
Ruokailu, kahvitauot & lounastauko			
Osastot, naiset, miehet, jalkine, zip & lapset			
TYÖTURVALLISUUS			
Oman työn turvallisuusriskit			
Ensiapukaapin sijainti			
Ensiapu			

Seuranta-aika

Sovitaan esimiehen tai perehdyttäjän kanssa

pvm: _____ kello: _____

pvm: _____ kello: _____

pvm: _____ kello: _____

Seurannan tarkoitus on katsoa, miten perehdyttäminen on edistynyt sekä molemminpuolinen arviointi.

Muistiinpanot:

10 MIESTENOSASTO

Perehdytysuunnitelma Halonen Pori

Perehdyttäjä:

Työntekijä:

Esimies:

Ajankohta:

MIESTENOSASTO

Asiakaskohtaaminen

Koot

Housut 48-60

Farkuissa tuumakoot 29-44

Kauluspaidat kaulan senttimitta 36-48

Kirjainkoot S-3XL

Mitoitukset

B hoikka

B1 hoikka ja pidennetty

C normaali

D tilava

OD tilava ja lyhennetty

OE extra tilava ja lyhennetty

O lyhennetty lahje & hiha & helma

I pidennetty lahje & hiha & helma

Merkit

Create

Turo, Turo RED

Matinique

Bugatti

Tom Taylor

Tom Taylor Denim

Pepe Jeans

Camel Active

Campione

GUESS

Colors & Sons

Vans

Jack Wolfskin

Anerkjendt

Tuotteet

Juhlaosasto, puvut ja kauluspaidat

Casual, housut, paidat, bleiserit ja takit

11 POHDINTA

Henkilöstöasiat ovat mielenkiintoisia ja moniulotteisia. Kaikki mikä liittyy henkilöstönasioihin kiinnostaa, joten aloin miettimään mikä aihe olisi itselleni kiinnostavin. Päädyin perehdyttämiseen, koska se on aina ajankohtainen aihe, eikä mene pois muodista. Jokainen aloittaa joskus työpaikassa, ja organisaatiot palkkaavat aina uusia työntekijöitä. Työskentelen Porin Halosella, joten halusin hyödyntää tätä opinnäytetyötä sinne. Onnekseni Halosella oltiin innokkaita lähtemään tähän mukaan.

Perehdytykseen ei ollut selvää suunnitelmaa, joten opinnäytetyöstä hyötyivät molemmat osapuolet. Myös työntekijät olivat mielissään, kun kuulivat aiheeni, koska tarkoituksenani oli helpottaa kaikkien työtä. Pyörittelin mielessäni, että onko järkevää tehdä perehdytysuunnitelma vaiko päiväkirja? Lopulta päädyin perehdytysuunnitelman tekoon. Koin, että suunnitelmasta olisi eniten hyötyä kohdeorganisaatiolle.

Olen aiemminkin ollut kiinnostunut perehdyttämisestä, mutta kun lähdin opiskelemaan perehdyttämisen teoriaa, yllätyin suuresti kuinka laajalle perehdyttämisen vaikutukset ulottuvat. Uskon, että monissa organisaatioissa ei tätä välttämättä ymmärretä ja sen takia perehdyttäminen saattaa jäädä vaillinaiseksi.

Konkreettiset tavoitteeni olivat tälle opinnäytetyölle perehdyttäjän nimeäminen erikseen jokaiseen perehdytysprosessiin ja sen merkkäminen työvuoroihin. Nämä kaksi oli myös sellaisia asioita, jotka nousivat esille melkein kaikkien työntekijöiden vastauksissa. Luulen, että nämä otetaan jatkossa huomioon, joten koen onnistuneeni tavoitteissani. Olen myös onnistunut levittämään tietoa perehdyttämisen tärkeydestä eteenpäin, josta olen iloinen. Moni onkin tullut sanomaan, ettei ole osannut edes ajatella kuinka tärkeää se loppupeleissä on ja kuinka pitkäaikaisia sen vaikutukset ovat.

Välillä tätä toteuttaessa oli hetkiä, jolloin en tiennyt mihin suuntaan olisin lähtenyt tätä toteuttamaan. Työstä olisi voinut tehdä paljon laajemman, mutta johonkin oli pakko laittaa raja. Tämän takia en pysynyt aikataulussani. Pelkäsin myös, että aiheeni on liian ”helppo”, mutta en antanut sen vaikuttaa, koska aihe on minulle tärkeä.

Opinnäytetyön tekeminen oli mielenkiintoista. Tuntuu siltä, että olen oppinut paljon tätä toteuttaessa ja tämä on vain vahvistanut mielenkiintoani henkilöstöalaa kohtaan. Olen erittäin tyytyväinen, että valitsin tämän aiheeksi. Olen oppinut paljon aiheesta ja muutenkin henkilöstöhallinnosta. Olen keskustellut paljon esimiesten ja työntekijöiden kanssa sekä saanut paljon erilaisia näkemyksiä perehdyttämiseen.

Haastavaa tässä työssä oli lähteiden valitseminen ja niiden tunnistaminen. Aiheen laajuus aiheutti myös jossain määrin ongelmia. Tutkimusmenetelmät olivat mielestäni hyvät ja sain niiden avulla paljon tietoa. Jos toteuttaisin saman tutkimuksen uudelleen, käyttäisin edelleen samoja tutkimusmetodeja. Kuitenkin antaisin ehkä vähemmän vastausaikaa kyselyille. Luulen, että olisin saanut enemmän vastauksia takaisin, jos vastausaika olisi ollut lyhyempi. Haastatteluihin valitsisin vielä kolmannen työntekijän, joka ei ole koskaan ollut esimiesasemassa. Näin ollen olisin saattanut saanut eroja vastauksiin ja sitä kautta olisi vertailu voinut toteutua.

Olisi tietenkin ollut hienoa, jos kaikki olisivat vastanneet kyselylomakkeisiin. Luulen silti, että lopputulos olisi ollut samankaltainen, koska työtä on ohjannut vahvasti omat kokemukset ja näkemykset. Perehdytysuunnitelma on luotu sen perusteella minkä olen itse kokenut perehdytyksessä tärkeäksi. Tutkimusmetodeilla saadut vastaukset täydensivät omaa näkemystäni ja antoivat erilaisia näkökulmia asiaan. Sitä kautta sain paljon hyviä ideoita.

Haastattelut menivät oikein hyvin ja olivat muutenkin palkitsevia. Itse suunnitelmasta tuli mielestäni myös hyvä. Kunhan sitä päästään käyttämään käytännössä, nähdään vasta, tarvitseeko se muokkausta tai lisäyksiä.

LÄHTEET

Betterteam www-sivut. Job orientation. 30.7.2019. Viitattu 28.1.2020. <https://www.betterteam.com/job-orientation>

Carlson www-sivut. Viitattu 11.2.2020. <https://www.carlson.fi/>

Dr. Brown, J. Employee orientation: Keeping new employees onboard. 12.4.2020. Viitattu 28.1.2019. <https://www.thebalancecareers.com/employee-orientation-keeping-new-employees-on-board-1919035>

Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. Helsinki: Grano Oy

Halonen www-sivut. Viitattu 11.2.2020. <https://www.halonen.fi/>

Hakala, J. 2004. Opinnäytetyöopas ammattikorkeakouluille. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.

Kaartinen, L & Roiha, M. 2011. Osaamista kehittämään! Periaatteita ja menetelmiä osaamisen ylläpitoon ja lisäämiseen. Helsinki: Kuntatyönantajat.

Kananen, J. 2015. Näin kirjoitat opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Suomen Yliopistopaino: Juvenes Print.

Kangas, P & Hämäläinen, J. 2007. Perehdyttäjän suunnittelu ja toteutus. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä.

Kjelin, E & Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Lepistö, I. 2000. Työpaikkakouluttajan käsikirja. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Onnistu yrittäjänä www-sivut. Kesätyöntekijän perehdyttäminen. Viitattu 5.2.2020. <https://www.onnistuyrittajana.fi/artikkeli/kes%C3%A4ty%C3%B6ntekij%C3%A4n-perehdytt%C3%A4minen>

Rauramo, P & Antola, M & Krans-Bredenberg, M & Luukkanen, T & Tolvanen, M. 2016. Esimiesten perehdyttäminen: keskeinen lainsäädäntö tutuksi. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä ja teollisuusryhmä.

Ruuska, T. Kolme yleistä tapaa miten tyritään hyväkin rekrytointi. InHunt Group. 4.6.2019. Viitattu 22.10.2019. <https://inhunt.fi/2019/06/kolme-yleista-tapaa-miten-tyrita-hyvakin-rekrytointi/>

Sopanen, A. 3 Hyvää syytä miksi sinun kannattaa panostaa henkilöstösi perehdyttämiseen. Rema Partners 5.4.2019. Viitattu 22.10.2019. <https://rema.fi/3-hyvaa-syyta-miksi-sinun-kannattaa-panostaa-henkilostosi-perehdyttamiseen/>

Sopanen, A. Perehdytys on lääke ennenaikaisiin irtisanoutumisiin – jopa 30% lähtee uudesta työstään 90m päivän aikana. Rema Partners. 24.9.2019. Viitattu 22.10.2019. <https://rema.fi/perehdytys-on-laake-ennenaikaisiin-irtisanoutumisiin-jopa-30-lahtee-uudesta-tyostaan-ensimmaisen-90-paivan-aikana/>

Sopanen, A. 3 perehdyttämisen ongelmaa, jotka digitaalinen esiperehdyttäminen ratkaisee. Rema Partners. 30.5.2019. Viitattu 4.11.2019. <https://rema.fi/3-perehdyttamisen-ongelmaa-jotka-digitaalinen-esiperehdyttaminen-ratkaisee/>

Thomas www-sivut 2019. Viitattu 25.11.2019. <https://www.thomas.co/>

Työsopimuslaki 2001/55 muutoksineen. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055#L2P1>

Työturvallisuuslaki 2002/738 muutoksineen. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2P14>

Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Kauppakamari.

HALONEN OY / PEREHDYTYSKYSELY

Osasto, jossa työskentelet: _____

Kuinka kauan olet työskennellyt Halosella? _____

Minkälainen oli vastaanotto, kun aloitit Halonen Oy:llä? Koitko itsesi tervetulleeksi?

Minkälainen oli perehdytysprosessisi?

Mitkä asiat olivat positiivisia perehdytysprosessissa? Entä kehitettävää?

Mitkä asiat olivat sellaisia, joissa kaipasit enemmän opastusta?

Kuinka kauan perehdyttämisesi kesti? _____

Mitkä asiat ovat mielestäsi tärkeimpiä perehdyttämisessä?

Mitkä asiat ovat tärkeimpiä, kun mietit perehdyttämistä omalle osastollesi?

Miten kehittäisit nykyistä perehdytysprosessia? Minkälainen on mielestäsi hyvä perehdytysprosessi?

Sana on vapaa.

Kiitos vastauksista!

HAASTATTELUKYSYMYKSET

Esimiehen näkökulma perehdyttämiseen

Nykytilanne

Minkälainen perehdytyksen tilanne on tällä hetkellä Halosella?

Oletko perehdyttänyt työntekijää? Miten?

Koetko, että perehdytys on riittävää?

Mitkä ovat mielestäsi tärkeimpiä asioita, joita perehdyttämisessä tulisi noudattaa?

Onko perehdytys suunnitelmallista?

Seurataanko uuden työntekijän perehdyttämistä mielestäsi tarpeeksi?

Arvioidaanko työntekijän oppimista? Miten?

Onko perehdytys yksilöllistä?

Onko perehdytykseen tarpeeksi materiaalia?

Tulevaisuus

Mitkä asiat ovat sellaisia, jotka haluaisit pitää tulevaisuudessakin perehdytysprosessissa?

Minkälaisia muutoksia tekisit perehdytysprosessiin?

Jos tekisit vain yhden muutoksen, mikä se olisi?

Minkälaiset vaikutukset toivot tällä opinnäytetyöllä olevan tulevaisuuden perehdytysprosessiin?

Esimies

Millainen on mielestäsi esimiehen rooli perehdyttämisessä?

Mitä henkilön tulisi osata ennen kuin aloittaa Halosella?

Näetkö esiperehdyttämisen mahdollisena tai hyödyllisenä?

HAASTATTELUKYSYMYKSET

Alaisen näkökulma perehdyttämiseen

Nykytilanne

Minkälainen perehdytyksen tilanne on tällä hetkellä Halosella?

Oletko perehdyttänyt työntekijää? Miten?

Koetko, että perehdytys on riittävää?

Mitkä ovat mielestäsi tärkeimpiä asioita, joita perehdyttämisessä tulisi noudattaa?

Onko perehdytys suunnitelmallista?

Seurataanko uuden työntekijän perehdyttämistä mielestäsi tarpeeksi?

Arvioidaanko työntekijän oppimista? Miten?

Onko perehdytys yksilöllistä?

Onko perehdytykseen tarpeeksi materiaalia?

Tulevaisuus

*Mitkä asiat ovat sellaisia, jotka haluaisit pitää tulevaisuudessakin perehdytysproses-
sissa?*

Minkälaisia muutoksia tekisit perehdytysprosessiin?

Jos tekisit vain yhden muutoksen, mikä se olisi?

*Minkälaiset vaikutukset toivot tällä opinnäytetyöllä olevan tulevaisuuden perehdytys-
prosessiin?*

Miestenosasto

Nimeä tärkeimmät asiat, joita työntekijän tulee osata ennen kuin aloittaa osastollasi?

Miten perehdyttäisit henkilön miestenosastolle?